

Ім'я користувача:
Олена Ткаченко

ID перевірки:
1016311961

Дата перевірки:
02.06.2024 21:14:05 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
02.06.2024 22:45:29 EEST

ID користувача:
100013746

Назва документа: Гориславська Л.В

Кількість сторінок: 58 Кількість слів: 9839 Кількість символів: 76729 Розмір файлу: 1.23 MB ID файлу: 1016108859

3.68% Схожість

Найбільша схожість: 2.12% з Інтернет-джерелом (<https://www.naftogaz.com/short/67171076>)

3.58% Джерела з Інтернету 136 Сторінка 60

0.28% Джерела з Бібліотеки 9 Сторінка 60

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМ ТА ФОРМ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність, функції та принципи стимулювання праці

Стимулювання праці - це двигун сили трудового потенціалу.

У сучасному світі, де панує жорстка конкуренція, а вимоги до ефективності роботи невідмінно зростають, стимулювання праці виходить за рамки простих заохочень. Це цілеспрямований вплив на трудову діяльність працівників, який стає основною силою розвитку організації.

Стимулювання ґрунтується на глибокому розумінні потреб, мотивів та прагнень людей. Воно враховує індивідуальні особливості кожного працівника, стимулюючи його до сумлінного виконання своїх обов'язків, підвищення продуктивності та досягнення кращих результатів.

Потреба – це внутрішній спонукальний механізм, який виникає з невідповідності між бажаним і наявним станом людини, групи людей або суспільства. Вона активує їхню діяльність, спрямовану на усунення цього невідповідності та відновлення рівноваги. Потреби бувають 3 видів. Див. на рис.1.1.



Рис. 1.1. Види потреб

Ключові характеристики потреби дивіться на рисунку 1.2.

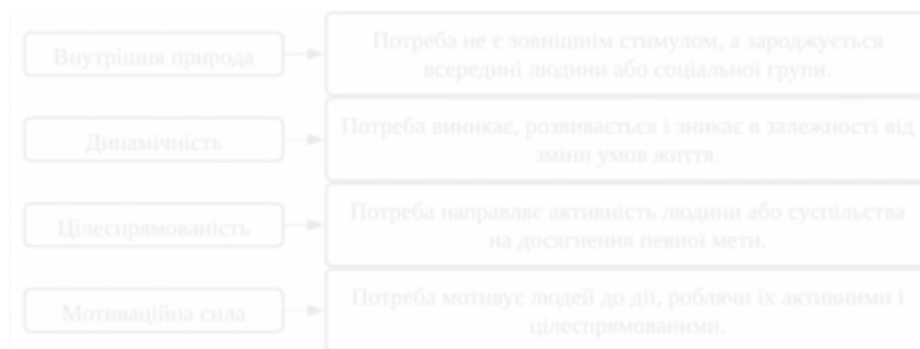


Рис. 1.2. Ключові характеристики потреби

Відмінність потреби від бажання:

Бажання – це усвідомлене представлення про бажаний об'єкт або стан.

Потреба – це підсвідоме відчуття нестачі чогось, необхідне для задоволення бажання.

Мотив - це усвідомлений внутрішній спонукальний механізм, який визначає спрямованість людської діяльності та надає їй сенсу. Він виникає з потреб, інтересів, бажань та цілей людини, активізуючи її поведінку та підштовхуючи до дій. Мотиви - це рушійна сила людської діяльності. Вони визначають вибір людини, її вчинки та досягнення. Розуміння мотивів - ключ до ефективного взаєморозуміння та управління людьми.

Прагнення - це усвідомлений внутрішній порив, який спонукає людину до досягнення бажаної мети [1].

На рисунку 1.3. наведені приклади фізіологічної потреби, мотиву та прагнення для кращого розуміння їх відмінностей та взаємозв'язку.



Рис.1.3. Приклади фізіологічної потреби, мотиву та прагнення і їх зв'язок між собою [6].

Вплив стимулювання праці багатогранний:

1. активізація трудової діяльності: стимулювання підштовхує працівників до більш інтенсивної та продуктивної роботи, розкриваючи їхній потенціал та мотивуючи до нових досягнень;
2. підвищення якості праці: завдяки стимулам працівники стають більш уважними, відповідальними та зацікавленими у результаті своєї праці, що веде до покращення якості виконуваних завдань;
3. розкриття творчого потенціалу: стимулювання сприяє творчій ініціативі, заохочуючи працівників до пошуку нових методів роботи, вдосконалення виробничого процесу та генерування креативних рішень;
4. зміцнення трудової дисципліни: стимулюючі заходи дисциплінують працівників, роблячи їх більш пунктуальними, відповідальними та схильними до дотримання правил і норм трудового розпорядку;
5. сприятливий мікроклімат у колективі: стимулювання сприяє формуванню позитивної атмосфери взаємодопомоги та співпраці в трудовому

колективі, зміцнюючи командний дух та єдність [5].

Вкладаючи ресурси в стимулювання праці, організації інвестують у власний успіх. Це виражається в:

1. підвищенні продуктивності праці: завдяки стимулам працівники стають більш продуктивними, що веде до кращих результатів та зростання доходів організації ;
2. зниженні плинності кадрів: мотивовані працівники рідше шукають нову роботу, що економить час та ресурси на пошук та навчання нових співробітників;
3. підвищенні іміджу організації: ефективна система стимулювання сприяє створенню позитивного іміджу організації на ринку праці, роблячи її більш привабливою для кращих фахівців;
4. зміцненні конкурентних переваг: завдяки мотивованому персоналу організація отримує значну конкурентну перевагу, що дозволяє їй успішно функціонувати в динамічних умовах ринку [5].

Стимулювання праці виконує п'ять важливих функцій, що робить його незамінним інструментом для розвитку організацій:

1. мотиваційна функція: стимулювання є рушійною силою, яка спонукає працівників до трудової діяльності та підвищує їхню зацікавленість у праці;
2. регулятивна функція: стимулювання регулює трудову поведінку працівників, спрямовуючи її на досягнення поставлених цілей та виконання завдань організації;
3. оціночна функція: стимулювання використовується для оцінки результатів трудової діяльності працівників та їхнього внеску в спільну справу;
4. виховна функція: стимулювання виховує у працівників позитивні якості особистості, такі як відповідальність, працьовитість, дисциплінованість, ініціативність;
5. соціальна функція: стимулювання сприяє розвитку соціальних

відносин у трудовому колективі, зміцнює атмосферу взаємодопомоги та співпраці, створюючи згуртовану команду.

Принципи стимулювання праці.

Щоб стимулювання праці дійсно мало бажаний ефект, воно має ґрунтуватися на чітко визначених принципах:

1. науковість: стимулювання має ґрунтуватися на наукових знаннях про закономірності трудової діяльності, психології та мотивації людей;
2. об'єктивність: стимулювання має бути справедливим та об'єктивним, ґрунтуватися на реальних результатах праці та трудовому внеску кожного працівника;
3. диференційованість: стимулювання має враховувати особливості різних категорій працівників, їхні потреби, інтереси та рівень кваліфікації;
4. єдність матеріальних та нематеріальних стимулів: стимулювання має поєднувати в собі матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи комплексний вплив на трудову поведінку працівників;
5. оперативність: стимулювання має бути своєчасним та оперативним, щоб воно мало дієвий вплив на трудову поведінку працівників та стимулювало їх до досягнення кращих результатів;
6. перспективність: стимулювання має бути перспективним, тобто спрямованим на досягнення довгострокових цілей розвитку організації та мотивувати працівників до постійного самовдосконалення та професійного зростання.

Функції та принципи стимулювання праці тісно взаємопов'язані між собою. Реалізація принципів стимулювання забезпечує виконання його функцій, а виконання функцій, у свою чергу, підтверджує правильність обраних принципів.

1.2. Класифікація систем та форм стимулювання праці

Системи та форми стимулювання праці – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової діяльності, мотивації та активності працівників, а також на покращення результатів їхньої праці. Їх можна класифікувати за різними критеріями (таблиця 1.1.):

Таблиця 1.1

Класифікація систем стимулювання праці

Залежно від рівня стимулювання:	
Індивідуальне	Стимулювання конкретного працівника.
Групове	Стимулювання роботи команди або підрозділу в цілому
Колективне	Стимулювання роботи всього колективу.
Залежно від форми стимулювання:	
Матеріальне	Це стимулювання передбачає надання працівникам матеріальних благ (зарплата, премії, бонуси, пільги тощо).
Нематеріальне	Це стимулювання передбачає надання працівникам нематеріальних благ (визнання, похвала, нагороди, можливість саморозвитку тощо).
Залежно від мети стимулювання:	
За результатами праці	Стимулювання працівників до досягнення певних результатів.
За процесом праці	Стимулювання працівників до сумлінного виконання їх обов'язків.
Залежно від методу стимулювання:	
Пряме стимулювання	Передбачає надання працівникам стимулів безпосередньо за їхню роботу.
Непряме стимулювання	Передбачає створення умов, які сприяють кращій роботі працівників.

Розглянемо ці види стимулювання праці детальніше.

Індивідуальне стимулювання. Мається на увазі стимулювання роботи кожного співробітника окремо. Ця система ґрунтується на принципі

справедливості і припускає, що кожен співробітник винний отримувати винагороду відповідно до своїх результатів праці.

Таке стимулювання підвищує мотивацію, бо співробітники бачать пряму залежність між своїми зусиллями та винагородою. Збільшує продуктивність, бо співробітники зацікавлені в тому, щоб робити більше та краще. Покращує якість роботи, бо вони зацікавлені в тому, щоб виконувати свою роботу без помилок та нарікань. Та знижує плинність кадрів, бо вони задоволені своєю роботою та не бажають її змінювати.

Нажаль, індивідуальні стимули можуть бути несправедливими по відношенню до працівників, які не можуть досягти високої продуктивності з об'єктивних причин. Також, індивідуальне стимулювання може призвести до нездорової конкуренції між працівниками, що погіршить атмосферу в колективі. Індивідуальними стимулами складно керувати, оскільки необхідно регулярно оцінювати результати роботи кожного працівника, та вони можуть бути дорогим для компаній, оскільки на виплату премій та бонусів потрібно виділяти великі суми грошей.

Групове стимулювання. Стимулюється робота команди або підрозділу в цілому. Це система, яка передбачає використання стимулів для мотивації групи співробітників замість кожного окремо. Вважається, що кожен член команди зацікавлений у тому, щоб команда загалом досягла успіху.

Таке стимулювання підвищує командну роботу, оскільки співробітники зацікавлені у тому, щоб допомогти один одному досягти спільних цілей. Збільшує продуктивність, оскільки співробітники знають, що за свої зусилля вони отримають винагороду не лише собі, а й усій команді. Покращує якість роботи, це пов'язано з тим, що працівники зацікавлені виконувати свою роботу без помилок і скарг, щоб не підвести команду. Зменшує плинність кадрів: групові стимули допомагають зменшити плинність кадрів, оскільки працівники відчують себе частиною команди і з меншою ймовірністю звільняються.

Групове стимулювання також може бути несправедливим. Деякі

співробітники можуть не вкладати зусиль в роботу, але все ж отримати винагороду за успіхи інших членів команди. Воно також може бути складним в адмініструванні.

Колективне стимулювання, як стимулювання роботи всього персоналу компанії. Колективні стимули схожі на групові, але застосовуються до більших груп працівників, наприклад, цілих відділів, підрозділів або для компанії загалом. Кожен співробітник зацікавлений в успіху всієї команди.

Колективне стимулювання підвищує мотивацію. Це відбувається тому, що співробітники бачать, що існує пряма залежність між власними зусиллями та винагородою для команди в цілому. Збільшується продуктивність, тому що працівники зацікавлені робити більше і краще для загального блага. Покращується якість роботи, оскільки співробітники зацікавлені виконувати свою роботу без помилок і розчарувань, щоб не підвести команду. Також відбувається об'єднання колективу, через те що співробітники працюють заради спільної мети і відчують себе частиною команди.

Колективне стимулювання має ті ж самі недоліки, що й групове стимулювання, це пов'язано з їх схожістю.

Матеріальне стимулювання - це система заходів, спрямованих на мотивацію працівників за допомогою грошових виплат або інших матеріальних благ. Це найпоширеніший вид стимулювання праці, прийнятий у більшості компаній [7].

Перевагами матеріального стимулювання є:

- простота використання: фінансові стимули легко зрозуміти і застосувати, що робить їх доступними для компаній будь-якого розміру;
- швидкий ефект: фінансові стимули можуть швидко вплинути на мотивацію працівників, оскільки вони демонструють прямий зв'язок між зусиллями працівника та винагородою;
- чіткий контроль: грошові стимули легко контролювати та вимірювати їхню ефективність.

Але, на жаль грошові стимули мають лише короткостроковий ефект на

мотивацію працівників, оскільки працівники звикають до них і втрачають мотивацію. Надмірний акцент на матеріальних стимулах може зменшити цінність негрошових стимулів, таких як визнання, похвала та можливості розвитку. Грошові стимули можуть бути несправедливими по відношенню до працівників, які не досягають високих показників з об'єктивних причин. Фінансові стимули можуть призвести до того, що працівники конкуруватимуть один з одним, а не працюватимуть разом для досягнення спільних цілей. Та, звичайно, фінансові стимули можуть бути дорогими для компаній, особливо якщо їх використовують для заохочення великої кількості працівників.

Нематеріальне стимулювання має на увазі заохочення працівників за допомогою негрошових стимулів. Цей вид стимулювання стає все більш популярним у сучасних умовах, оскільки дозволяє компаніям ефективно мотивувати працівників, витрачаючи при цьому невелику кількість грошових ресурсів [21].

Негрошові стимули можуть бути дуже ефективними, навіть якщо їхня вартість невелика. Наприклад, проста похвала від керівництва може суттєво мотивувати працівників. Багато працівників цінують нематеріальні стимули більше, ніж матеріальні. Це тому, що нематеріальні стимули демонструють повагу до працівників і зацікавленість у їхньому розвитку. Нематеріальні стимули мають довгостроковий вплив на мотивацію працівників, оскільки вони позитивно впливають на задоволеність роботою та відданість компанії. Працівники, які відчувають, що їх цінують і поважають у компанії, є більш лояльними і менш схильними до звільнення. Компанії, які пропонують ефективні нематеріальні стимули своїм працівникам, мають кращий імідж на ринку праці та мають більше шансів залучити й утримати компетентних працівників.

Але треба зазначити, що:

- на відміну від матеріальних стимулів, ефективність негрошових стимулів важко оцінити кількісно. Це може ускладнити прийняття рішень про

те, які типи стимулів використовувати і як їх оптимізувати;

- не всі працівники однаково реагують на нематеріальні стимули. Важливо враховувати індивідуальні особливості працівників при виборі системи стимулювання;

- нематеріальні стимули не підходять для мотивації людей на досягнення короткострокових цілей, оскільки очікується, що вони матимуть довгостроковий ефект. У таких випадках більш ефективними можуть бути матеріальні стимули;

- схеми негрошової мотивації можуть бути несправедливими по відношенню до деяких працівників, якщо вони не враховують їхні особистісні характеристики. Це може призвести до зниження морального духу та мотивації;

- для того, щоб негрошове стимулювання було ефективним, потрібні значні зусилля з боку керівництва. Необхідна регулярна комунікація з працівниками, визнання досягнень працівників та створення позитивної атмосфери в колективі.

Стимулювання за результатами праці - це механізм винагороди працівників, який пов'язує їхню винагороду з конкретними досягненнями та показниками роботи.

Цей мотиваційний підхід має низку переваг. Працівники більш мотивовані до роботи, якщо бачать пряму залежність між своїми зусиллями та винагородою. Стимули, засновані на результатах, призводять до підвищення продуктивності, оскільки працівники мотивовані робити більше і краще. Працівники більш зацікавлені, коли знають, що винагорода залежить від їхньої роботи. Стимули, засновані на результатах, заохочують працівників працювати більш ефективно, що призводить до економії витрат компанії, також вони покращають атмосферу в колективі, забезпечуючи справедливий розподіл винагород і визнання досягнень кожного працівника.

Така система, як і всі інші має свої недоліки. Наприклад: несправедливість, стосовно працівників, що нездатні вплинути на свої

результати, нездорова конкуренція між співробітниками, складність вимірювання результатів працівників та висока вартість.

Стимулювання за процесом праці - це система, за якою винагороджують працівників на основі їхніх зусиль і визнання за дотримання певних процесів і стандартів роботи. Цей мотиваційний підхід ефективний, коли треба забезпечити високу якість роботи та дотримання встановлених правил.

При такій системі стимулювання робочого процесу зменшує кількість помилок і браку та підвищує продуктивність, що призводить до економії коштів для компаній. Система призводить до покращення обслуговування клієнтів, оскільки вони мотивують працівників відповідати стандартам обслуговування клієнтів, та вона може мотивувати працівників, даючи їм чітке розуміння того, що від них очікується і як оцінюється їхня робота.

Недоліками стимулювання, за результатами є те, що воно:

- може призвести до того, що працівники більше зосереджуватимуться на дотриманні процесів і стандартів, аніж на досягненні результатів. Це може бути проблематично, якщо процес не завжди призводить до бажаного результату;
- також не завжди легко об'єктивно виміряти дотримання процесів і стандартів, що може ускладнити оцінювання результатів роботи працівників і визначення винагороди;
- та, нажаль, вони не враховують індивідуальні особливості та компетенції працівників.

Пряме стимулювання - це системи, які заохочують працівників, використовуючи матеріальну винагороду для підкріплення бажаної поведінки. Такий підхід до мотивації ефективний там, де потрібно швидко змінити поведінку працівника або досягти певної мети.

Прямі стимули мають негайний ефект і призводять до швидких змін у поведінці працівників. Їх вплив зазвичай легко виміряти, тому їхню ефективність можна оцінити і за потреби внести корективи. Прямі стимули,

як правило, легко впроваджувати та адмініструвати.

Серед недоліків слід зазначити наступні:

- пряме стимулювання може призвести до короткострокової орієнтації, коли працівники зосереджуються виключно на отриманні винагороди і не враховують довгострокові цілі компанії;
- надмірне використання прямих стимулів може призвести до того, що працівники звикнуть працювати лише за винагороду, що може знизити їхню внутрішню мотивацію;
- деякі працівники можуть сприймати схеми прямого стимулювання як несправедливі, якщо вони вважають, що їм недостатньо платять за їхню роботу;
- впровадження та функціонування ефективної системи прямого стимулювання є дорогим для компаній.

Непряме стимулювання - це механізми, за яким винагороджують працівників на основі створення для них сприятливих умов праці або атмосфери, яка мотивує їх працювати якнайкраще. Такий підхід до мотивації ефективний там, де важливо підвищити задоволеність працівників роботою та посилити лояльність до компанії.

Непрямі стимули підвищують задоволеність працівників роботою, зменшують плинність кадрів та покращують командний дух. Працівники, які задоволені своєю роботою, як правило, працюють більш продуктивно. Працівники, які відчувають, що їх цінують і поважають, з більшою ймовірністю залишаються в компанії в довгостроковій перспективі. Компанії, що пропонують сприятливі умови праці, як правило, мають кращий імідж на ринку праці, що допомагає залучати та утримувати хороших працівників.

Серед недоліків:

- непрямі стимули можуть мати опосередкований вплив на поведінку працівників, що ускладнює вимірювання їхньої ефективності;
- непрямі стимули, такі як програми зміцнення здоров'я, можуть бути дорогими для компаній;

- непрямі стимули можуть бути ефективними не для всіх працівників. Деяких працівників більше мотивують прямі винагороди, ніж сприятливі умови праці.

Найпоширеніші системи та форми стимулювання праці:

- система оплати праці: це основна система стимулювання, яка визначає розмір заробітної плати працівників. Існує багато різних систем оплати праці, таких як тарифна система, відрядна система, система оплати за кінцевий результат тощо.

- преміювання: це додаткова виплата працівникам за досягнення певних результатів або за сумлінне виконання своїх обов'язків;

- бонуси: це разові виплати працівникам за особливі заслуги або за досягнення видатних результатів;

- пільги: це додаткові блага, які надаються працівникам, такі як безкоштовне або пільгове харчування, медичне обслуговування, проїзд, житло тощо;

- моральне стимулювання: це комплекс заходів, спрямованих на підвищення мотивації та ініціативності працівників, таких як визнання, похвала, нагородження тощо;

- соціальне стимулювання: це комплекс заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для роботи та відпочинку працівників, таких як будівництво житла, дитячих садків, санаторіїв, будинків відпочинку тощо.

Вибір системи та форм стимулювання праці залежить від багатьох факторів, наприклад:

- цілі підприємства: які результати хоче досягти підприємство за допомогою стимулювання праці?

- Вид діяльності підприємства: яка специфіка роботи на підприємстві?

- Кваліфікація та досвід працівників: які знання та навички мають працівники?

- Фінансові можливості підприємства: скільки коштів може

виділити підприємство на стимулювання праці?

- Ринкова ситуація: які пропозиції щодо оплати праці та стимулювання пропонують інші підприємства на ринку?

Важливо, щоб система та форми стимулювання праці були об'єктивними, справедливими та ефективними. Стимулювання має залежати від реальних результатів праці працівників. Воно має бути справедливим по відношенню до всіх працівників та має призводити до підвищення трудової активності, мотивації та ініціативності працівників.

1.3. Сучасні тенденції розвитку систем та форм стимулювання праці

Системи та форми стимулювання праці є важливим інструментом управління, який може суттєво впливати на мотивацію, продуктивність та лояльність працівників. Розуміння сучасних тенденцій розвитку систем та форм стимулювання праці дозволяє підприємствам розробляти ефективні стратегії управління персоналом, які допоможуть їм досягти своїх цілей.

Світ постійно змінюється, і ці зміни знаходять відображення в усіх сферах життя, включаючи й трудову діяльність. Це стає рушійною силою для розвитку та трансформації систем та форм стимулювання праці.

Серед застарілих тенденцій можна виділити такі, як:

- переважання матеріального стимулювання. Мається на увазі акцент на матеріальних благах, таких як зарплата, премії, пільги, як основний стимул для праці;
- єдина система для всіх. Визначається використанням жорсткої та уніфікованої системи стимулювання без урахування індивідуальних потреб та мотивації працівників;
- відсутність уваги до нематеріальних стимулів. Це означає недооцінку таких стимулів, як визнання, похвала, можливість саморозвитку, участь у прийнятті рішень;

- ігнорування командної роботи. Акцент в такій системі робиться на індивідуальних досягненнях, а не на результатах роботи команди;
- відсутність використання нових технологій. Мається на увазі ігнорування можливостей, які надають штучний інтелект, комп'ютерне навчання, мобільні додатки для покращення систем стимулювання [11].

Існує декілька ключових причин, чому почали розвиватися нові тенденції розвитку систем та форм стимулювання праці:

Однією з них прийнято вважати зміну характеру роботи. Робота потребує все більше знань та стає все більш творчою. Більш того, рутинні та повторювані завдання все частіше автоматизуються. Це потребує нових підходів до стимулювання праці, які будуть мотивувати працівників до розвитку нових навичок та творчого підходу до роботи.

Другою ознакою є зміна очікувань працівників. Сучасні працівники цінують не лише матеріальні блага, але й нематеріальні стимули, такі як визнання, можливість саморозвитку, участь у прийнятті рішень. Вони хочуть працювати в компаніях, які пропонують гнучкий графік роботи, можливість роботи з дому, участь у цікавих проектах тощо.

Зростання конкуренції за талановитих працівників теж має своє значення для розвитку систем та форм стимулювання праці. Зараз на ринку праці спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів. Це змушує компанії використовувати більш гнучкі та персоналізовані системи стимулювання, щоб залучити та утримати кращих працівників.

Вплив нових технологій. Розвиток штучного інтелекту, машинного навчання та інших нових технологій створює нові можливості для кращого управління системами стимулювання. Ці технології дозволяють збирати дані про працівників, аналізувати їхню продуктивність та пропонувати їм персоналізовані рекомендації щодо розвитку та винагород.

Також не менш важливою ознакою є глобалізація. Компанії все частіше працюють на глобальному ринку, що потребує урахування культурних особливостей та очікувань працівників з різних країн. Це призводить до

розвитку нових підходів до стимулювання праці, які враховують ці особливості.

Серед сучасних тенденцій слід зазначити такі, як:

1. Перехід від матеріального до нематеріального:

1.1. Традиційні грошові стимули, такі як заробітна плата, бонуси та бонуси, все ще будуть актуальними, але їх значення поступово зменшується [9].

1.2. Стають все більш популярними нематеріальні стимули, такі як:

1.2.1. Можливості кар'єрного росту та розвитку: співробітники хочуть мати перспективу в компанії і мати змогу розвиватися професійно.

1.2.2. Гнучкий графік роботи і можливість працювати вдома може бути особливо актуально для молоді та людей, що мають сім'ю.

1.2.3. Здоровий баланс між роботою та особистим життям, бо співробітники цінують свій вільний час.

1.2.4. Можливість брати участь у процесі прийняття рішень також дуже важливо, бо співробітники хочуть відчувати, що їх думка цінується і що вони можуть впливати на умови праці.

1.2.5. Гарна атмосфера в команді: співробітники хочуть працювати в команді, в якій їм комфортно.

1.3. Різні працівники мають різні мотиви. Тому важливо, щоб система стимулювання мала індивідуальний підхід до кожного співробітника.

2. Використання нових технологій:

2.1. Все більше і більше нових технологій використовуються для стимулювання праці, наприклад:

2.1.1. Гейміфікація: використання ігрових елементів для стимулювання праці.

2.1.2. Система зворотного зв'язку: постійний зворотний зв'язок зі співробітниками про їхню роботу.

2.1.3. Програми визнання та винагороди: визнання досягнень працівників та нагородження їх за досягнення в роботі.

2.2. Використання даних. Аналізуючи дані про працівників, компанії можуть краще зрозуміти, що їх мотивує.

3. Фокус на залученні та утриманні працівників:

3.1. Компанії приділяють все більше уваги залученню та утриманню талановитих співробітників. Ефективна система стимулювання праці може допомогти їм у цьому.

4. Зростання популярності нетрадиційних форм стимулювання:

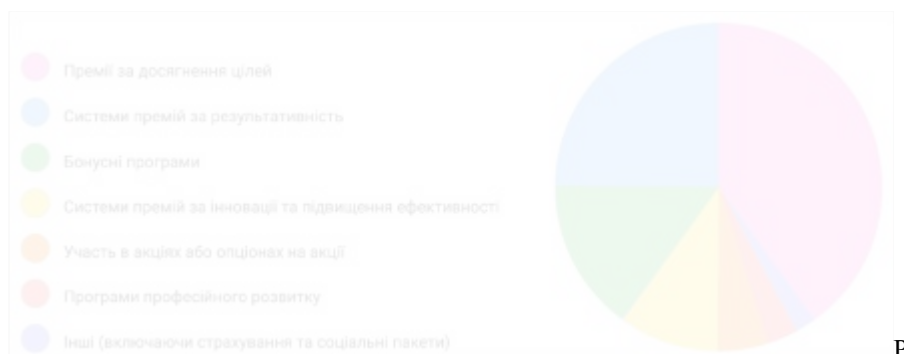
4.1. Деякі компанії експериментують з нетрадиційними формами стимулювання, такими як:

4.1.1. Надання працівникам акцій компанії: це може допомогти їм відчувати себе частиною команди.

4.1.2. Забезпечення співробітників безкоштовною їжею і напоями: це допоможе працівникам відчувати себе комфортно на роботі.

4.1.3. Надання працівникам можливості підтримувати благодійні організації: це може допомогти їм відчувати, що вони роблять позитивний вплив на світ та їхня робота має сенс.

У рисунку 1.4. узагальнено найпопулярніші системи стимулювання праці в Україні.



ис. 1.4. Популярність різних систем стимулювання праці в Україні

В Україні зростає інтерес до нової інноваційної системи стимулювання робочої сили відповідно до поточних тенденцій на світовому ринку праці.

Основні системи стимулювання праці, які починають набирати популярність в Україні систематизовано у таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

Системи стимулювання праці, що набувають популярності в Україні

Система СТИМУЛЮВАННЯ	Значення	Її мета	Приклад
Гейміфікація	Використання ігрових елементів (балів, рівнів, значків тощо).	Зробити роботу працівників більш цікавою та мотивувати їх до досягнення кращих результатів.	Рейтингова таблиця, що показує ефективність працівників порівняно з іншими.
Програми визнання та нагородження	Визнання та винагородження працівників за їхні досягнення.	Працівники мають відчутти себе цінними та шановними, а також мотивувати їх до подальшої роботи.	Висвітлення досягнень співробітників у корпоративних газетах та на веб-сайтах.
Програми менторства	Зв'язок між досвідченими фахівцями (менторами) та молодими співробітниками (менті).	Молоді працівники мають швидше адаптуватися до роботи, здобувати цінні знання і навички, розвивати свою кар'єру.	Формальні - ментори і менті обираються компанією, неформальні - менті самостійно знаходять собі менторів.
Програми гнучкого графіка роботи	Працівники самостійно вибирають собі графік.	Працівники мають збалансувати роботу та особисте життя, а також бути більш продуктивними.	Можливість роботи з дому. Можливість обирати вихідні та робочі дні.
Програми надання працівникам акцій компанії	Надання співробітникам акцій, щоб вони відчували себе частиною команди.	Працівники мають бути більш мотивованими до продуктивної роботи, а також мають стати більш лояльними до компанії.	Безкоштовні акції чи за пільговою ціною для співробітників.

Наразі у світі з'являються все нові та інноваційні системи стимулювання праці, які допомагають компаніям залучати до роботи та утримувати талановитих співробітників. Деякі з цих систем ще не набули широкого поширення в Україні, але вони можуть бути цікавими для вітчизняних компаній, які шукають нові та ефективні способи мотивувати своїх працівників. Це: програми надання працівникам безкоштовної їжі та напоїв; програми надання працівникам безкоштовного або пільгового членства у спортивних залах або клубах; програми надання працівникам допомоги у догляді за дітьми; програми надання працівникам можливості брати участь у курсах та тренінгах, тощо.

Можливо, з часом ці системи стимулювання праці також стануть поширеними в українських компаніях. Керівництво підприємств починає активно покращувати умови праці для своїх співробітників та мотивувати їх досягати кращих результатів на роботі. Українські підприємства дуже часто аналізують досвід успішних світових компаній та орієнтуються на них. Важливо, щоб компанії продовжували вивчати і впроваджувати нові інноваційні системи стимулювання. Це допоможе їм залучити та утримати кращих співробітників і зробить їх більш конкурентоспроможними.

Висновки до розділу 1

Стимулювання праці - це не просто система заохочень, а цілеспрямований вплив на трудову поведінку працівників, який ґрунтується на глибокому розумінні їхніх потреб, мотивів і прагнень. Ці поняття тісно пов'язані між собою і впливають одне на одного. Потреба викликає мотив, який призводить до виникнення прагнення. Прагнення, в свою чергу, мотивує людину до дій, спрямованих на задоволення потреби.

Завдяки стимулюванню можна активізувати трудову діяльність, підвищити якість праці, розкрити творчий потенціал працівників, зміцнити

трудова дисципліну та створити сприятливий мікроклімат у колективі.

Ефективне стимулювання праці ґрунтується на чітко визначених принципах, враховує комплекс факторів та використовує різноманітні методи, як матеріальні, так і нематеріальні. Це потужний інструмент, який може допомогти організаціям досягти своїх цілей та забезпечити їх процвітання.

Тенденції стимулювання праці мають властивість застаріти. Важливо для підприємства вміти пристосуватись до цих змін і вчасно змінити стратегію покращення стимулювання праці своїх працівників. Компанії, які бажають досягти успіху в сучасному конкурентному середовищі, повинні постійно вдосконалювати свої системи мотивації та форми стимулювання праці, щоб відображати ці тенденції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СИСТЕМ ТА ФОРМ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Газопостачальна компанія “Нафтогаз України”»

ТОВ «Газопостачальна компанія “Нафтогаз України”» є дочірнім підприємством НАК «Нафтогаз України». ТОВ «Газопостачальна компанія “Нафтогаз України”» - це надійний постачальник газу для українських домогосподарств та відповідальний постачальник газу та електроенергії для підприємств і промислових компаній. Клієнтами компанії є лідери харчової, хімічної та аграрної промисловості, компанії зі сфери нерухомості, представники малого та середнього бізнесу тощо.

Основними видами діяльності ГК “Нафтогаз України” є:

- оптова торгівля газом природним та скрапленим;
- постачання газу та електроенергії населенню та промисловим

СПОЖИВАЧАМ;

- транспортування газу магістральними та розподільчими трубами;
- зберігання газу в підземних сховищах;
- Експорт та імпорт газу.

Засноване у 2015 році, можна назвати “молодим” на ринку газопостачання, але підприємство успішно функціонує та має перспективи для подальшого розвитку.

Компанія забезпечує регулярне постачання газу більш ніж 12,3 мільйонам українських домогосподарств та пропонує одні з найвигідніших цін в країні. ГК “Нафтогаз України” постачає природний газ понад 4,9 тис. малим та середнім підприємствам по всій Україні. Портфель постачання електроенергії ГК «Нафтогаз України» охоплює понад 50 підприємств в Україні.

Підприємство надає якісне обслуговування клієнтів через усі канали комунікації:

- Компанія має контакт-центри, в яких консультують понад 140 професійних робітників.
- Використовує онлайн канали, такі як: особистий кабінет, Facebook, e-mail, Viber, Telegram та NaftogazGasSupply Facebook Messenger.
- Також, компанія має велику партнерську мережу, яка налічує більш ніж 3 000 точок контакту разом із регіональними та національними партнерами: Ошадбанк, Нова пошта, ПриватБанк, ПУМБ.

Місія компанії - забезпечувати населення енергоресурсами країни та найкращими рішеннями з енергозбереження.

Цінності ГК «Нафтогаз України»: відкритість, безпека, ефективність, клієнтоорієнтованість.

Статутний капітал підприємства становить 1 476 тис.грн.

В 2022 році кількість співробітників компанії налічувала 315 робітників.

Проаналізуємо діяльність ГК «Нафтогаз України» за допомогою методу SWOT-аналізу. Див. табл. 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України»»

Сильні сторони <ul style="list-style-type: none"> • Доступ до ресурсів НАК «Нафтогаз України» • Широка мережа постачальників та споживачів газу • Досвідчений менеджмент • Сильний бренд 	Слабкі сторони <ul style="list-style-type: none"> • Залежність від імпорту газу • Високий рівень бюрократизації • Недосконала система управління ризиками
Можливості <ul style="list-style-type: none"> • Зростання попиту на газ в Україні та за кордоном • Розширення експорту газу • Впровадження нових технологій • Підвищення енергоефективності 	Загрози <ul style="list-style-type: none"> • Зростання цін на газ • Зміна клімату • Конкуренція з боку інших постачальників газу • Політична нестабільність

Сильні сторони:

1. Доступ до ресурсів НАК «Нафтогаз України»: компанія має доступ до значних запасів газу, що робить компанію одним з найнадійніших постачальників газу в Україні.

2. Широка мережа постачальників та споживачів газу: дає компанії конкурентні переваги та надає змогу диверсифікувати свої ризики та забезпечувати стабільні поставки газу своїм клієнтам.

3. Досвідчений менеджмент: команда менеджерів компанії має великий досвід, що означає, що компанія більш ефективна та здатна приймати правильні рішення.

4. Сильний бренд: НАК «Нафтогаз України» - це дуже відома фірма, що робить ГК «Нафтогаз України» більш конкурентоспроможною та полегшує їй залучення нових клієнтів.

Слабкі сторони:

1. Залежність від імпорту газу: це означає, що компанія залежить від змін цін на газ на світовому ринку. Може призвести до перебоїв, якщо Україна не зможе імпортувати достатню кількість газу.

2. Високий рівень бюрократизації: може призвести до неефективності та збільшення витрат та ускладнювати прийняття рішень та впровадження нових ідей.

3. Недосконала система управління ризиками: є ймовірність, що компанія не зможе ефективно реагувати на ризики, що може призвести до фінансових втрат. Наприклад зміни цін на газ або стихійні лиха.

Можливості:

1. Зростання попиту на газ в Україні та за кордоном: Це може призвести до збільшення обсягів продажів та доходів компанії.

2. Розширення експорту газу: Це може допомогти компанії диверсифікувати свої ризики та отримати доступ до нових ринків збуту.

3. Впровадження нових технологій: Це може допомогти компанії підвищити свою ефективність та знизити витрати.

4. Підвищення енергоефективності: Це може допомогти компанії

зменшити своє споживання енергії та знизити викиди парникових газів.

Загрози:

1. Зростання цін на газ: Це може призвести до збільшення витрат компанії та зниження її прибутку.
2. Зміна клімату: Це може призвести до зменшення попиту на газ та збільшення витрат на видобуток та транспортування газу.
3. Конкуренція з боку інших постачальників газу: Це може призвести до зниження цін на газ та зменшення частки ринку компанії.
4. Політична нестабільність: Це може призвести до перебоїв у постачанні газу та збільшення ризиків для інвестицій.

Щоб найкращим чином оцінити діяльність компанії, необхідно враховувати різні фінансові показники, які дозволяють більш точно і детально оцінити фінансове становище компанії. Основні показники господарської діяльності компанії ТОВ представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники господарської діяльності компанії ТОВ «Газопостачальна компанія “Нафтогаз України”»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022 / 2021
Виручка (товари, роботи, послуги), тис. грн.	2 895 940	15 426 214	58 072 073	12 530 274	42 645 859	533	376
Середня чисельність працівників, ЧОЛ.	139	248	315	109	67	178	127
Витрати на оплату праці, тис. грн.	50 137	86 212	108 154	36 075	21 942	172	125
Витрати, тис. грн.	(76 310)	(332 509)	(543 572)	256 199	211 063	438	163
Прибуток	(115)	(4 773)	(23 422)	4 658 710	18 648 633	4143	4906

(збиток), тис. грн.	207)	917)	550)				
Основні засоби, тис. грн.	5 317	9 685	8 277	4 368	-1 408	182	85
Оборотні активи, тис. грн.	1 387	5 669	21 070	4 281 923	15 400 621	409	372
	817	740	361				

За даними показниками, можна зробити висновки, що виручка у 2021 році, порівняно з 2020 роком, збільшилась на 12 530 274 тис. грн. У 2022 році, порівняно з 2021 роком, збільшилась на 42 645 859 тис. грн. (276%). Збільшення величини виручки свідчить про зростання обсягів продажів. Компанія постачає більше газу і нафти та отримує за це більше доходу.

Середня чисельність працівників з 2020 року по 2022 рік збільшилась вдвічі. Це свідчить про розширення компанії.

Витрати на оплату праці також збільшились вдвічі. Це пов'язано зі зростанням кількості працівників та ростом заробітної плати.

Витрати підприємства у 2021 році склали 332 509 тис. грн., що на 256 199 тис. грн. більше ніж у 2020 році. У 2022 році цей показник збільшився до 543 572 тис грн., що на 211 063 тис. грн. більше, ніж у 2021 році, і аж на 467 262 тис. грн. більше ніж у 2020 році. Це пов'язано із зростанням світових цін на газ та нафту через кризу в 2020-2022 рр. (через пандемію коронавірусу Covid-19) та зі складним політичним станом України в 2022 році. Про це було зазначено в інфляційному звіті Національного банку України (рис. 2.1).

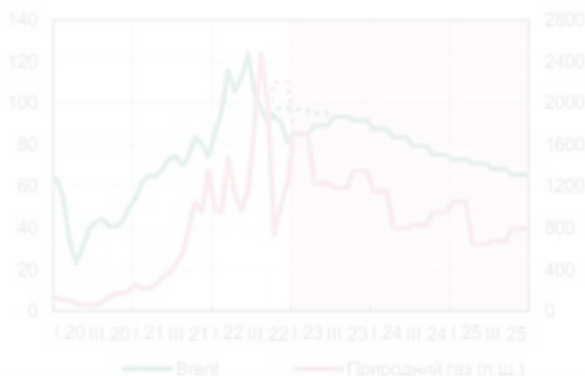


Рис. 2.1. Світові ціни на нафту марки Brent (дол./бар.) та ціни на природний газ на нідерландському ринку, TTF (дол./тис. м³) [15]

Прибуток (збиток) у 2022 році склав (23 422 550) тис. грн. У 2020 році він складав (115 207) тис. грн. Збільшення прибутку (збитку) компанії пов'язано переважно зі світовою інфляцією.

Основні засоби зросли у 2021 році майже в 2 рази. У 2022 році цей показник трохи зменшився. Зростання показника свідчить про інвестування в нове обладнання для виходу на нові ринки. Також це свідчить про заміну старих та застарілих активів на більш ефективні та продуктивні. Зменшення може свідчити про знос основних засобів та про ліквідацію непотрібних активів.

2.2. Системи стимулювання праці, що використовуються в ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України»»

ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України»» є державною компанією та одним з найбільших гравців у газовому бізнесі в Україні. У 2022 році кількість працівників складала 315 людей. Поступово компанія розширюється та у 2023 році їх кількість збільшилася до 337 чол. Крім того, підприємство має багато партнерів та шукає нових. Увесь штат дуже важко контролювати та без систем та форм стимулювання праці не обійтися.

З публічних джерел, можемо дізнатися, що компанія використовує наступні системи стимулювання праці своїх співробітників та партнерів і їх працівників:

1. Премії за досягнення цілей.
2. Системи премій за результативність.
3. Програми професійного розвитку.
4. Страхування та інші соціальні пакети.

5. Система бонусів.

Продивимось більш детально ці системи.

Премії за досягнення цілей. Це важливий інструмент мотивації та заохочення працівників до досягнення стратегічних цілей компанії. Це система заохочення, яка винагороджує працівників за досягнення конкретних і вимірюваних цілей. Це ефективний інструмент мотивації та заохочення працівників до досягнення кращих результатів.

До переваг такої системи можна віднести:

- підвищення продуктивності праці: працівники мотивовані працювати старанніше та ефективніше, якщо вони знають, що будуть винагороджені за досягнення певних цілей;
- підвищення якості роботи: стимули спонукають працівників приділяти більше уваги деталям і прагнути до кращих результатів;
- підвищення залученості працівників: працівники, які відчують, що їх цінують і винагороджують, з більшою ймовірністю залишаться з компанією в довгостроковій перспективі;
- сприяння досягненню стратегічних цілей компанії: чим більш вмотивованими та залученими є працівники, тим більша ймовірність того, що вони сприятимуть досягненню цілей компанії.

До недоліків:

- труднощі у визначенні справедливої системи преміювання: важко створити справедливу систему преміювання, яка б гарантувала, що всі працівники досягають поставлених цілей. Це може призвести до демотивації або нездорової конкуренції серед працівників, які не досягають цілей з об'єктивних чи суб'єктивних причин;
- складність у зміні цілей: якщо цілі компанії змінюються, складно змінити схему преміювання, щоб вона відповідала новим цілям. Як наслідок, актуальність системи може бути втрачена;
- високі адміністративні витрати: схеми винагород можуть мати значні адміністративні витрати, включаючи розробку схеми преміювання,

моніторинг ефективності та виплату премій. Організації повинні мати достатній бюджет для виплати бонусів;

- вони не завжди призводять до досягнення цілей: іноді бонусні плани не призводять до досягнення цілей, працівники недостатньо вмотивовані або перебувають під впливом зовнішніх факторів, які вони не контролюють;

- схильність до короткострокового мислення: зосередженість лише на досягненні цілей, за які виплачуються премії, і як наслідок, нехтування іншими важливими довгостроковими завданнями.

У звіті НАК «Нафтогаз України» (2021) зазначається, що у 2021 році Сергію Переломі та Ярославу Терлюку була виплачена премія за виграш у Стокгольмському арбітражі, сума якої дорівнює сумі платежів, визначених у додаткових угодах до контракту / трудового договору з цими членами правління компанії, підписаними у 2018 році [20].

Системи преміювання за результативність (СПР) - це програми, які передбачають це програми, які винагороджують працівників за досягнення певних цілей або завдань.

Варто зазначити переваги цієї програми:

- підвищення мотивації працівників: системи преміювання за результативність можуть мотивувати працівників досягати кращих результатів, оскільки вони надають фінансову винагороду за їхні зусилля;

- підвищення продуктивності: компанії можуть досягати більш якісних результатів, якщо цілі СПР чітко визначені та вимірювані;

- утримання талантів: конкурентоспроможна системи преміювання за результативність робить компанії більш привабливими для талановитих працівників і допомагає їх утримати;

- підвищення відданості: програми преміювання за результативність можуть підвищити лояльність та відданість, демонструючи працівникам, що компанія цінує їхню роботу;

- гнучкість: системи преміювання за результативність можна легко

адаптувати до потреб та цілей компанії.

Варто зазначити недоліки цієї програми:

- висока вартість: введення та управління СПР може бути дорогим, особливо для великих компаній;
- справедливість: важливо, щоб системи преміювання за результативність була справедливою та прозорою для всіх працівників, інакше це може призвести до демотивації та невдоволення;
- недовгострокове мислення: якщо СПР зосереджується лише на короткострокових цілях, працівники можуть звертати увагу на довгострокові цілі підприємства;
- адміністративна складність: розробка та управління СПР може бути складним завданням, особливо для недосвідчених компаній;
- негативний вплив на командну роботу: якщо СПР індивідуалізується, це може призвести до конкуренції між працівниками та негативно вплинути на командну роботу.

Як ми можемо побачити у Звіті НАК «Нафтогаз України» (2021), порівняно з 2020 роком виплати премій зросли. У 2020 році було виплачено 99 млн. грн. членам правління. У 2021 році ця сума збільшилася до 139,3 млн. грн [20].

Програми професійного розвитку (ППР) - це комплексний захід, спрямований на підтримку розвитку навичок, знань і компетенцій співробітників. Він є необхідною умовою для їх успішної роботи та кар'єрного розвитку. До таких програм можна віднести: тренінги, семінари, вебінари, наставництво та самостійне навчання.

До переваг програм професійного розвитку відносяться наступні:

- підвищення продуктивності: працівники з відповідними навичками та знаннями, як правило, більш продуктивні та ефективні у своїй роботі;
- покращення якості роботи: ППР можуть допомогти працівникам підвищити якість своєї роботи та зменшити кількість помилок;

- підвищення лояльності: працівники, які відчувають, що компанія інвестує в їхній розвиток, більш лояльні та менш схильні до переходу на іншу роботу;
- підвищення задоволеності роботою: ППР допомагають працівникам почуватися більш задоволеними своєю роботою та більш мотивованими до успіху;
- підготовка до кар'єрного зростання: ППР допомагають працівникам розвивати знання та навички, необхідні для просування по кар'єрних сходах.

До недоліків програм професійного розвитку відносяться наступні:

- вартість: окрім витрат на розробку та впровадження ППР, слід зазначити витрати на навчання можуть бути значними, включаючи гонорари тренерів, матеріали та витрати на проїзд. Також слід враховувати витрати робочого часу, коли працівники беруть участь у навчальних програмах;
- складність: розробка та впровадження ефективного ППР може бути складним завданням. Важливо визначити потреби працівників, підібрати відповідні навчальні програми та забезпечити необхідну підтримку. Також дуже важлива регулярна оцінка результатів ППР і внесення необхідних змін;
- неефективність: по-перше, не всі ППР є ефективними. Якщо програма не відповідає потребам працівників або не реалізується належним чином, вона може не привести до очікуваних результатів. Деякі працівники можуть не мати мотивації або часу, щоб навчитися брати участь у ППР;
- несправедливість: важливо, щоб ППР були доступними для всіх працівників. Також, якщо деякі працівники мають доступ до кращих або більшої кількості навчальних програм, це може призвести до демотивації та незадоволеності;
- відсутність довгострокового бачення: деякі програми розвитку персоналу зосереджені лише на короткострокових потребах компанії і не готують працівників до довгострокового кар'єрного розвитку. Це призводить до того, що працівники не відчувають своєї цінності та зв'язку з компанією.

Середні витрати Групи Нафтогаз на навчання одного співробітника в 2021 році виросли, порівняно з 2020 роком і становили 1150 грн. (1536 грн. серед тих, хто пройшов принаймні одну навчальну програму) . У 2020 році такі витрати становили 568 грн. на одного працівника (1155 грн. серед тих, хто пройшов принаймні одну навчальну програму). Однак, такий показник все одно більше ніж вдвічі нижчий за медіану ринку бюджету навчання на одного співробітника (3600 грн.) [20].

Страховання та інші соціальні пакети може бути важливою частиною компенсаційного пакету. Важливо надати працівникам такі можливості, щоб вони відчували себе більш цінними, захищеними, це може призвести до кращої лояльності та продуктивності.

Переваги системи:

- залучення та утримання талановитих працівників: конкурентоспроможний соціальний пакет підвищує привабливість компанії для потенційних працівників;
- підвищення морального духу: працівники, які задоволені своїм соціальним пакетом, як правило, щасливіші та більш вмотивовані;
- зменшення плинності кадрів: працівники, які задоволені своїм соціальним пакетом, з меншою ймовірністю перейдуть на іншу роботу.

Недоліки системи:

- висока вартість: страхування та інші соціальні пакети можуть бути дорогими для компаній, особливо для невеликих підприємств;
- адміністрування: адміністрування соціальних пакетів є складним і трудомістким процесом;
- зловживання: соціальними пакетами можуть зловживати, наприклад, зловживати відпустками та медичним страхуванням.

Системи бонусів можуть бути різними. Бонуси за досягнення цілей, бонуси за ідеї підвищення ефективності, бонуси за відмінність, бонуси за відданість і тривалість роботи, бонуси за навчання і розвиток, бонуси за конкуренцію.

Бонуси підвищують мотивацію працівників, їх продуктивність, лояльність, та покращує утримання персоналу.

Серед недоліків системи бонусів слід зазначити:

- несправедливість;
- короткострокову орієнтацію;
- високі адміністративні витрати;
- можливості зловживання - співробітники можуть маніпулювати системою, з метою отриманні більшого бонусу. Це може призвести до неетичної поведінки;
- залежність - співробітники можуть втратити мотивацію, якщо не отримають бонусів;
- зниження командної роботи - бонуси можуть призвести до конкуренції між співробітниками;
- незмінність - якщо вчасно не змінювати та не вдосконалювати системи, вони втрачають ефективність;
- відсутність прозорості.

2.3. Аналіз систем стимулювання праці в ТОВ «Газопостачальна компанія "Нафтогаз України"»

В світі ще не придумали ідеальної системи стимулювання праці. Перелічені системи стимулювання праці, що використовує ТОВ «Газопостачальна компанія "Нафтогаз України"» також мають свої позитивні та негативні сторони. Вони потребують постійного контролю та покращення.

Ціль аналізу систем стимулювання праці полягає в поясненні їх

недоліків та проблем в ТОВ «Газопостачальна компанія "Нафтогаз України"». Треба провести аналіз систем стимулювання праці на підприємстві. Роздивимося кожен систему більш детально.

Якщо взяти системи "премії за досягнення цілей" та "премії за результативність", у звіті за 2021 рік можна побачити, що група "Нафтогаз" у 2021 році виплатила більше премій, ніж у 2020 році (рис. 2.2.):



Рис. 2.2. Виплати премій членам правління за попередній період [20]

Також, якщо звернути увагу на звіт НАК «Нафтогаз України» з 2021 року, можна побачити, що компанія вважає, що грошова винагорода переважно не є основною мотивацією керівників компанії. Але, якщо винагорода є системно нижчою за рівень, який керівник може отримати на іншому місці роботи, - це значно обмежує можливість залучення компетентних та некорумпованих керівників. Втрати компанії від некомпетентності та/або корумпованості керівників значно перевищують витрати на ринкові зарплати. З іншого боку, велика різниця між середнім рівнем винагороди та рівнем винагороди керівників вищої ланки найбільших корпорацій, яка є характерною для українського ринку, і ототожнення високих зарплат керівників та корупції, є істотною соціальною та політичною проблемою. Ця проблема тільки ускладнюється, коли керівниками держкорпорацій призначають кандидатів, які навряд чи були б призначені на схожі посади у приватному секторі, особливо в міжнародних компаніях. Враховуючи вищенаведене, компанія вважає, що рівень винагороди членів

Правління компанії має відповідати ринковому рівню. Треба зауважити, що чинні члени Правління компанії не вважають, що наразі підходи до винагороди за роботу на посаді голови та членів Правління компанії відповідають таким принципам, але сприймають це, як тимчасову ситуацію, яка має змінитися після призначення Наглядової ради [20].

Виходячи з цього можна зробити такі висновки:

- по-перше, недостатня оплата за досягнення може призвести до втрати цінних кадрів. Якщо винагорода керівника значно нижча за винагороду, яку він міг би отримати на інших робочих місцях, ймовірно він покине компанію. Це може привести до того, що компанія втратить некорумпованого, цінного працівника та зазнає значних втрат;
- по-друге, система винагород не завжди є справедлива. Система винагород не завжди ґрунтується на ринкових стандартах та враховує рівень відповідальності та компетенції керівника. Система повинна бути прозорою та ефективною;
- по-третє, існує думка про те, що високі зарплати = корумпованість. Це не завжди так. Якщо керівник компетентний - висока заробітна плата є виправданою;
- по-четверте, система винагород може бути не завжди зрозумілою для співробітників;
- по-п'яте, є можливість, що не завжди ставляться чіткі цілі, що приводить до непорозумінь та неможливості виконати їх оперативно.

Якщо конкретизувати програми професійного розвитку, то доцільно звернути увагу на звіт НАК «Нафтогаз України» за 2021 рік, в якому зазначається, що підприємству бракує низки критичних професійних компетенцій, як у технологіях горизонтального буріння та завершення свердловин у низько прохідних колекторах, а також геологорозвідки, буріння та видобутку ресурсів нетрадиційного газу та морського шельфу. При цьому, середні витрати Групи Нафтогаз на навчання одного співробітника в 2021 році виросли, порівняно з 2020 роком і становили 1150 грн. (1536 грн. серед

тих, хто пройшов принаймні одну навчальну програму). У 2020 році такі витрати становили 568 грн. на одного працівника (1155 грн. серед тих, хто пройшов принаймні одну навчальну програму). Однак, такий показник все одно більше ніж вдвічі нижчий за медіану ринку бюджету навчання на одного співробітника (3600 грн.). Більше того, компанія визнає, що навчання та розвиток їхніх працівників є недостатньо системним, відсутній чіткий зв'язок навчання та розвитку зі стратегічними цілями та потребами Групи Нафтогаз. Компанія починає змінювати цей процес, зокрема створювати програми з розвитку професійних та лідерських компетенцій [20].

З цього можна зробити висновок, що:

- по-перше, група Нафтогаз відчуває критичну нестачу кваліфікованих співробітників;
- по-друге, бюджет на навчання збільшився, але він все ще нижчий за ринковий рівень;
- по-третє, рівень навчання не є достатньо системним та не завжди відповідає потребам компанії.

Щодо системи страхування та інших соціальних пакетів, можемо констатувати, що в компанії ГК «Нафтогаз України» є обмеження по виплатам та недостатньо інформації для співробітників про те, які виплати їм доступні. Ці питання має оперативно вирішувати профспілковий комітет та адміністрація підприємства.

Система бонусів. На сайті, з актуальними вакансіями можна побачити, що ГК «Нафтогаз України» пропонує своїм майбутнім співробітникам наступні бонуси (рис. 2.3.):

Отже, на скріншоті можна побачити, що компанія ГК «Нафтогаз України» пропонує своїм співробітникам такі бонуси, як :

- Оздоровчий бонус перед відпусткою, у розмірі 50% від окладу.
- Премія до галузевого свята, у розмірі 100% від окладу.
- Додаткові 5 днів до відпустки.



Рис. 2.3. Скриншот бонусів ГК “Нафтогаз України” з українського сайту для працевлаштування до вакансії “Менеджер з адміністративної діяльності”[14].

Для ГК “Нафтогаз України” головною проблемою системи бонусів можна назвати неефективність. Працівники заздалегідь знають, що вони в будь якому випадку отримають премію до галузевого свята та оздоровчий бонус перед відпусткою. Це може стати причиною неефективної роботи працівників.

Висновки до розділу 2

В цьому розділі було розглянуто фінансовий стан ТОВ «Газопостачальна компанія ”Нафтогаз України”». За результатами аналізу, можна констатувати, що підприємство має фінансові проблеми. Компанія збільшується, але з тим погіршуються економічні показники діяльності. Такий занепад може призвести до певних труднощів при вдосконаленні вже

використовуваних та впроваджені нових систем стимулювання праці.

Також було перелічено, що в компанії є 5 найголовніші системи стимулювання роботи:

1. Премії за досягнення цілей.
2. Системи премій за результативність.
3. Програми професійного розвитку.
4. Страхування та інші соціальні пакети.
5. Система бонусів.

Було конкретизовано, які проблеми мають ці системи та проаналізовано звіти підприємства, а також перелічено недоліки та прогалини використовуваних систем. Отже, перші 2 системи мають такі проблеми:

- недовіра працівників до системи преміювання з обґрунтуванням корупційної складової щодо нарахування премій за невиконану роботу деяким працівникам підприємства;
- недостатня оплата досягнень працівників. Це породжує недостатньо конкурентоспроможні умови, через що може бути висока плинність кадрів;
- не завжди справедлива система винагород;
- нечітке розуміння співробітниками за що конкретно виплачуються премії;
- нечітке формулювання цілей.

Система “програми професійного розвитку” має такі проблеми:

- занадто низький показник витрат на навчання 1 співробітника. Ринковий показний складає 3 600 грн. Компанія виділяє лише 1 150 грн. (1 536 грн. серед тих, хто пройшов принаймні одну навчальну програму).

Щодо системи страхування та інших соціальних пакетів, наведено такі проблеми:

- недостатній обсяг інформації для працівників про те, які виплати їм доступні;

- складність адміністрування.

У системі бонусів було зазначено, що співробітники можуть бути не дуже мотивовані.

Отже, у розділі 2 було виявлено проблеми, для яких будуть запропоновані рішення у 3 розділі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ ТА ФОРМ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТОВ «ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ "НАФТОГАЗ УКРАЇНИ"»

3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення систем та форм стимулювання праці в організації

Кожну систему стимулювання треба своєчасно вдосконалювати. Це дозволить покращити мотивацію працівників, покращить результати їх роботи та підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Якщо розглядати детальніше системи "премії за досягнення цілей" та "премії за результативність", для компанії ГК «Нафтогаз України» можна навести наступні пропозиції вдосконалення.

Треба ввести систему SMART-цілей. Це означає, що є 5 складових, яким має відповідати ціль (рис. 3.1.):

S Specific Конкретні	M Measurable Вимірні	A Achievable Досяжні	R Relevant Актуальні	T Time-bound Обмежені
Цілі повинні бути чітково визначеними і конкретними. Вони повинні відповідати на питання "що", "де", "коли" і "хто".	Цілі повинні бути вимірюваними. Це означає, що має бути чіткий спосіб визначити, коли мета була досягнута. Це може бути число, відсоток, час або гроші.	Цілі повинні бути реалістичними та досяжними в межах можливостей та ресурсів. Це означає, що вони повинні бути в межах вашого контролю та здатності.	Ціль повинна бути значимою, важливою для вас чи для вашої організації. Вона повинна відповідати на питання "чому це важливо?"	Цілі повинні мати чіткий термін завершення. Це створює відчуття терміновості та мотивує діяти.

Рис. 3.1. система SMART-цілей

Така система цілей покращить розуміння співробітників що конкретно

від них потрібно. Це дозволить уникнути непорозумінь та покращить продуктивність.

Для покращення продуктивності та командної роботи ТОВ «Газопостачальна компанія “Нафтогаз України”» також можна ввести групові премії.

Вважаємо, що групові премії мають низку переваг:

- групові бонуси призведуть до підвищення мотивації серед працівників, оскільки вони тепер більш схильні співпрацювати та прагнути до спільних цілей, оскільки їхні винагороди залежать від цих досягнень;
- покращена командна робота: групові стимули мотивують співробітників спілкуватися, співпрацювати та допомагати один одному, що призводить до загального покращення команди;
- більший результат: мотивовані команди продуктивніші та ефективніші у роботі та виконанні завдань;
- співробітники, до яких добре ставляться і справедливо платять, більш схильні залишитися в компанії.

Також треба покращити прозорість та розуміння для всіх співробітників. Це дозволить співробітникам дізнатись за що саме виплачуються премії, у якому розмірі та допоможе уникнути ситуацій, коли співробітники помилково вважають, що на підприємстві процвітає корупція. Щоб це зробити, можна опублікувати на корпоративному сайті або у внутрішньому порталі чітко сформульовані правила та принципи роботи преміювання. Треба забезпечити доступність цих правил та принципів для всіх працівників, включаючи нових співробітників. Для подання інформації краще використовувати зрозумілу та просту мову, уникаючи складних термінів та бюрократичного стилю. Співробітників потрібно одразу попереджати про зміни умов преміювання. Також дуже важливо проводити зустрічі з працівниками та відповідати на всі їх запитання. Забезпечити працівникам доступ до інформації про розмір їх премії та фактори, які вплинули на його визначення. Створити атмосферу довіри та відкритості, де

працівники можуть вільно ставити питання та висловлювати свої думки щодо систем преміювання. Заохочувати зворотний зв'язок від працівників та використовувати його для покращення систем преміювання.

Для визначення думки працівників щодо систем преміювання доцільно провести опитування. Розроблену анкету для опитування наведено у вигляді рис. 3.2.

ОПИТУВАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ ГК "НАФТОГАЗ УКРАЇНИ"

Як Ви оцінюєте прозорість систем преміювання на нашому підприємстві?

Дуже прозора
Прозора
Недостатньо прозора
Непрозора

Наскільки чітко Ви розумієте, як визначається розмір Вашої премії?

Дуже чітко
Чітко
Недостатньо чітко
Нечітко

Як Ви вважаєте, чи є система преміювання справедливою?

Дуже справедлива
Справедлива
Недостатньо справедлива
Несправедлива

Які фактори, на Вашу думку, повинні впливати на розмір Вашої премії? (Виберіть всі, що відповідають) Індивідуальна продуктивність

Командна робота
Досягнення цілей
Рівень кваліфікації
Стаж роботи
Інші фактори (вказіть які) _____

Які зміни Ви б хотіли внести до систем преміювання? _____

Чи задоволені Ви комунікацією щодо систем преміювання?

Дуже задоволений/а
Задоволений/а
Не задоволений/а
Дуже не задоволений/а

Які додаткові зауваження або пропозиції Ви хотіли б висловити? _____

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ!

Рис. 3.2. Анкета опитування щодо розуміння працівниками систем
преміювання

Розроблено автором.

Анкетування допоможе зрозуміти, як співробітники сприймають системи премій та їх прозорість. Зрозуміти, чи вважають працівники системи преміювання мотивуючими та справедливими. Визначити, які фактори, на їхню думку, повинні впливати на розмір їх винагороди. Також допоможе дізнатись, які є можливі прогалини та недоліки в системах преміювання.

Опитування підвищить залученість працівників. Тобто опитування дасть співробітникам змогу висловити свою думку. Співробітники стануть більш мотивовані та вони побачать, що їх думки цінні та вони здатні вплинути на рішення щодо розміру їхньої винагороди.

Опитування допоможе вдосконалити системи преміювання.

Опитування підвищить довіру співробітників до керівництва, знизить рівень недовіри до систем преміювання та допоможе робітникам краще розуміти, як працюють системи преміювання.

Щодо програм професійного розвитку, не дивлячись на складний фінансовий стан підприємства, потрібно підвищити фінансування на навчання працівників.

Вважаємо, що доцільно також впровадити систему наставництва для підтримки та розвитку молодих співробітників. Алгоритм розробки системи наведено у рис. 3.3.

Наразі важливо заохочувати обмін досвідом між співробітниками. Пропонуємо зробити кількома способами:

- створення платформи для обміну знаннями та навичками. Наприклад: онлайн-форум, внутрішня соціальна мережа чи система керування знаннями;
- проведення заходів щодо обміну досвідом (семінари, майстер-класи, круглі столи);
- створення культури відкритості та співробітництва.

- визнання та заохочення обміну досвідом. Робітники, які активно передають свій досвід іншим, мають бути визнані та заохочені.



Рис. 3.3. Розробка системи наставництва

Дуже важливо постійно проводити оцінку потреб працівників та залучати самих співробітників до розробки та реалізації програм професійного розвитку. Це дозволить забезпечити відповідність програм до потреб працівників та самої компанії. Це можна робити за допомогою опитувань та інтерв'ю. Приклад такого опитування наведено у вигляді анкети (рис. 3.4).

ОПИТУВАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ ТОВ "Газопостачальна компанія «Нафтогаз України»"

ВАШІ ДАНІ:
Ваша посада: _____
Ваш стаж роботи в ГК «Нафтогаз України»: _____ років
Ваш рівень освіти: _____

ВАША НАВИЧКИ ТА ЗНАННЯ:
Які, на Вашу думку, навички та знання є найважливішими для успішної роботи у Вашій посаді? _____
Які навички та знання Ви вважаєте найбільш корисними для Вашої роботи за останні 12 місяців? _____
Яких навичок та знань Вам не вистачає для того, щоб бути більш ефективним/ою у своїй роботі? _____

ВАШЕ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК:
Які програми навчання та розвитку Ви пройшли за останні 12 місяців? _____
Які програми навчання та розвитку Ви б хотіли пройти в майбутньому? _____
Як ГК «Нафтогаз України» може краще підтримувати Ваше професійне зростання? _____

ВАШІ ДОДАТКОВІ КОМЕНТАРІ:
Будь ласка, поділіться будь-якими додатковими думками, які Ви хотіли б висловити щодо навичок та знань, необхідних для успішної роботи в ГК «Нафтогаз України». _____

ДЯКУЄМО ЗА ВАШУ УЧАСТЬ!

Рис. 3.4. Анкета опитування співробітників ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України»» щодо програм навчання

Розроблено автором.

Важливо зазначити, що опитування повинно бути анонімним. Та слід запевнити працівників, що їхні відповіді не вплинуть на їхню кар'єру.

Використавши подібне опитування компанія отримає список навичок та знань, необхідних для успішної роботи працівників ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України»». Опитування допоможе виявити прогалини у навичках та знаннях. Також опитування допоможе розробити програми

навчання та розвитку для заповнення цих прогалин.

Цей метод допоможе компанії утримати талановитих працівників, покращить моральний дух, підвищить ефективність та продуктивність роботи. Але є ймовірність того, що не всі співробітники приймуть участь і результати будуть неточними.

Для покращення системи страхування та інших соціальних пакетів також можна використати результати опитування співробітників. Розроблена анкета у рис. 3.5.

Вважаємо, що опитування допоможе адміністрації підприємства дізнатися які потреби та очікування мають співробітники щодо страхування та інших соціальних пакетів. Крім цього, потрібно підвищити бюджет для соціальних виплат та інших соціальних пакетів. Це створить більш конкурентні умови на ринку праці. Також обов'язково потрібно переглянути систему інформування співробітників щодо доступних їм страхових та соціальних програм. Пропонуємо опублікувати цю інформацію на сайті підприємства або у внутрішньому чаті.

Для полегшення адміністрування краще почати використовувати сучасні технології. Це:

- мобільні додатки;
- штучний інтелект;
- інтернет речей;
- блокчейн та інші.

ОПИТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ГК "НАФТОГАЗ УКРАЇНИ"

Як Ви оцінюєте рівень та якість страхового покриття, яке надає компанія?

Дуже високий
Високий
Середній
Низький
Дуже низький

Чи задоволені Ви різноманіттям додаткових соціальних пакетів, які пропонує компанія?

Дуже задоволений/а
Задоволений/а
Не задоволений/а
Дуже не задоволений/а

Які додаткові соціальні пакети Ви хотіли б бачити в компанії? _____

Чи задоволені Ви доступністю та якістю обслуговування з питань страхування та інших соціальних пакетів?

Дуже задоволений/а
Задоволений/а
Не задоволений/а
Дуже не задоволений/а

Які зміни Ви б хотіли внести до системи обслуговування з питань страхування та інших соціальних пакетів? _____

Чи вважаєте Ви, що системи страхування та інші соціальні пакети компанії є конкурентними на ринку?

Дуже конкурентні
Конкурентні
Не конкурентні
Дуже не конкурентні

Як системи страхування та інші соціальні пакети компанії впливають на Вашу задоволеність роботою та мотивацію?

Дуже позитивно
Позитивно
Нейтрально
Негативно
Дуже негативно

Чи хотіли б Ви щось додати до своїх відповідей? _____

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ! ВАША ДУМКА ВАЖЛИВА ДЛЯ НАС

Рис. 3.5. Анкета для опитування співробітників щодо їх задоволеності системами страхування та інших соціальних пакетів
Розроблено автором.

Для підвищення ефективності системи бонусів пропонуємо використати анкетування (рис. 3.6).

Опитування працівників ГК "Нафтогаз України" щодо бонусів

Як ви вважаєте, чи мотивує вас бонус +5 днів до відпустки?

Дуже мотивує
Мотивує
Не мотивує
Не знаю

Як ви вважаєте, чи мотивує вас оздоровчий бонус перед відпусткою?

Дуже мотивує
Мотивує
Не мотивує
Не знаю

Як ви вважаєте, чи мотивує вас премія до галузевого свята?

Дуже мотивує
Мотивує
Не мотивує
Не знаю

Які інші бонуси, на вашу думку, могли б бути більш мотивуючими? _____

Які фактори, крім бонусів, мотивують вас до роботи? _____

Чи хотіли б ви щось додати? _____

Дякуємо за участь!

Рис. 3.6. Опитування співробітників щодо їх задоволеності системами бонусів

Розроблено автором.

Залежно від результатів, анкетування допоможе покращити розуміння очікувань співробітників щодо систем бонусів та рівень їх задоволення.

3.2. Рекомендації щодо впровадження нових систем та форм стимулювання праці в організації

Нині все більше набуває популярності система гнучкого графіку роботи та можливості віддаленої роботи. Доцільно спробувати впровадити її в ТОВ «Газопостачальна компанія "Нафтогаз України"». Ця система дозволяє працівникам сформувати баланс між роботою та особистим життям через те, що вони мають змогу самостійно обирати час, коли будуть працювати. Як показують результати досліджень науковців, покращується продуктивність праці працівників за окреслених вимог, а також система сприятиме зниженню рівня стресу у працівників.

Для компанії це також має низку переваг. Зокрема:

- збільшиться лояльність працівників до роботодавця;
- буде змога прийняти талановитих робітників, незалежно від їхнього місця проживання;
- можна використовувати менше коштів на оренду офісів та комунальних платежів, тощо.

Але, наголосимо, що гнучкий робочий графік та можливість віддаленої роботи підходить не для всіх категорій працівників через специфіку їхньої роботи.

І така система має свої недоліки, на які слід звернути увагу, при прийнятті рішення чи слід її впроваджувати:

- складність управління роботою працівників: може бути важко визначити, скільки працюють віддалені працівники та як вони проводять свій час;
- збільшення витрат на комунікацію та програмне забезпечення: роботодавцям, можливо, доведеться витратити більше на комунікаційні технології та програмне забезпечення, що необхідно для віддаленої роботи;
- труднощі з формуванням корпоративної культури: коли

співробітники не працюють в одному офісі, може бути важко створити та підтримувати міцну корпоративну культуру;

- підвищений ризик кібербезпеки: віддалена робота може підвищити ризик кібербезпеки компанії, оскільки співробітники використовують персональні пристрої для доступу до усіх корпоративних даних.

Важливо пам'ятати, що не всі недоліки гнучкого робочого часу і можливостей віддаленої роботи однаково застосовні до всіх. Важливо провести ретельне дослідження і оцінити всі переваги і недоліки цих робочих моделей, перш ніж приймати рішення про застосування.

Вважаємо, що недоліки гнучкого робочого часу та можливості віддаленої роботи можна мінімізувати. Для цього:

- потрібно скласти гнучкий графік роботи та встановити чіткі правила та очікування щодо віддаленої роботи;
- надати працівникам інструменти та технології, необхідні для ефективної віддаленої роботи;
- підтримувати оперативний зв'язок із працівниками, які працюють віддалено;
- інвестувати в навчання та розвиток навичок співробітників, пов'язаних з віддаленою роботою;
- створити можливості для неформального спілкування декомунізації між колегами;
- забезпечити економічну кібербезпеку компанії.

Розглянемо в якості пропозиції систему “корпоративний велнес”, яка може бути використана на підприємстві. Корпоративні оздоровчі програми - це комплексні заходи для поліпшення загального фізичного стану і емоційного стану співробітника. Впровадження корпоративних оздоровчих програм може стати потужним інструментом для поліпшення здоров'я співробітників, ефективності та лояльності, що покращить фінансові результати підприємства.

Ці програми можуть включати окремо:

- програму здорового харчування;
- фітнес-програми: доступ для співробітників до тренажерного залу, організація групових тренувань, відшкодування витрат на тренажерний зал;
- програму управління стресом: навчання методам релаксації та управління стресом, організація психологічних семінарів, надання психологічних консультацій;
- програму відмови від куріння: надання інформації про небезпеку куріння, консультації фахівців, групи підтримки;
- програму профілактики захворювань та їх раннього виявлення: організація профілактичних оглядів, скринінгових досліджень, розпізнавання факторів ризику та профілактика захворювань.

Серед переваг програм корпоративного велнес:

- поліпшиться здоров'я співробітників: знизиться ризик хронічних захворювань, поліпшиться самопочуття;
- підвищиться продуктивність через те, що зменшиться кількість днів непрацездатності;
- зменшаться витрати на лікування та ліки;
- підвищиться моральний дух і мотивація, а також знизиться плинність кадрів;
- покращиться імідж компанії через турботу про здоров'я та добробут працівників.

Слід зауважити, що система потребує витрат. Але вона дуже підвищить імідж компанії, через що можуть і підвищитися фінансові результати.

Однак, система має і недоліки:

- низька відвідуваність: не всі співробітники будуть зацікавлені або будуть мати можливість брати участь у корпоративних оздоровчих програмах. Це може бути пов'язано з їх особистим життям, графіком роботи або іншими

факторами;

- вимірювання ефективності: може бути важко виміряти та продемонструвати ефективність оздоровчої програми компанії з точки зору фінансових показників та інших бізнес-цілей;
- ризик втрати інтересу: якщо оздоровча програма компанії не оновлюється постійно і пропонує щось нове, співробітники можуть втратити до неї інтерес.

Щоб мінімізувати ці недоліки керівництво повинно підтримувати, постійно оновлювати та вдосконалювати систему, також важливо використовувати різні методи оцінки ефективності системи та забезпечити доступність та простоту участі в програмі.

Для ТОВ «Газопостачальна компанія "Нафтогаз України"» пропонуємо програми спільного володіння акціями (ПСВА). Є декілька видів (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Типи програм спільного володіння акціями

Програма	Її тлумачення
Програми надання акцій	Компанія пропонує своїм співробітникам безкоштовні акції та знижки.
Програми придбання акцій	Працівники можуть купувати акції компанії за пільговою ціною.
Програми обмежених акцій	Працівникам надається право на акції, які не можуть бути продані протягом певного періоду часу.
Програми акцій, що відповідають внеску	Співробітники отримують акції на основі індивідуальних або групових результатів.

Ця система підвищить мотивацію співробітників, що купують акції компанії та допоможе підприємству зберегти цінних працівників. Це може бути особливо корисним, через високу конкуренцію з боку інших компаній за кваліфікованих фахівців. Коли працівник володіє акціями компанії, він відчуває себе одним з її власників. Це призведе до більшої лояльності, командної роботи та відповідальності.

Програми спільного володіння акціями можуть бути альтернативою або

доповненням до традиційних програм жовтня та бонусів, які можуть допомогти підприємствам заощадити гроші.

Серед недоліків:

- збільшення видів акцій: коли нові акції випускаються в межах ПСВА, це може призвести до «розмивання» існуючих акціонерів, зменшення їх частки власності та потенційного прибутку;
- адміністративні витрати: управління програмами спільного володіння акціями може бути складним і вартісним процесом;
- потенційні податкові зобов'язання: компаніям може знадобитися сплатити податок на прибуток працівників при продажу акцій за зниженою ціною;
- можливе зловживання: деякі працівники можуть розглядати ПСВА як можливість швидкого прибутку, а не як довгострокові інвестиції, що може призвести до проблем із утриманням.

Щоб мінімізувати ці недоліки:

- структура ПСВА повинна бути чітко визначена та зрозуміла для всіх співробітників, що допоможе мінімізувати незадоволеність;
- обмеження кількості акцій, які можуть бути передані працівникам, може допомогти запобігти «розмиванню» акцій та сприйнятій несправедливості;
- введення періодів блокування, протягом яких працівники не можуть продавати свої акції, може допомогти підвищити довгострокову лояльність;
- навчання співробітників щодо ПСВА допоможе їм зрозуміти переваги та ризики участі в програмі;
- регулярні огляди та оновлення ПСВА можуть допомогти зберегти їх актуальність та ефективність.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було запропоновано заходи, що можуть допомогти покращити використовувані на підприємстві системи стимулювання праці. Зокрема, для кожної системи було пропоновано провести опитування співробітників. Це покращить розуміння роботодавців як відносяться робітники до систем: преміювання, навчання і страхування та інших паркетів. Також це підвищить вмотивованість працівників, вони почнуть відчувати важливість їх думки для керівництва.

Наразі запропоновано впровадити на підприємстві систему SMART-цілей, групові цілі і опублікувати (на сайті підприємства або у внутрішньому порталі) чітко сформульовані правила та принципи роботи преміювання. Також було наголошено на важливість оперативно відповідати на запитання працівників щодо їхніх премій та своєчасно попереджати співробітників про зміни в системах преміювання.

Щодо систем навчання було запропоновано підвищити витрати на навчання співробітників. Запропоновано створити систему наставництва та грошово заохочувати обмін досвідом між співробітниками.

Стосовно системи страхування та інших соціальних пакетів, було також запропоновано підвищити бюджет та налагодити систему сповіщення на сайті підприємства або у внутрішньому порталі, щодо доступних робітникам соціальних та страхових програм.

Для покращення системи бонусів було запропоновано провести анкетування для кращого розуміння рівня вмотивованості працівників.

Також було запропоновано впровадити системи “гнучкого графіку роботи та можливості віддаленої роботи” “програми корпоративного велнес” і “Програми спільного володіння акціями”. Ці програми здатні підвищити імідж підприємства, зробити його більш привабливим для співробітників та резерву. Також, в перспективі вони здатні покращити фінансові показники.

ВИСНОВКИ

Отже, у першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні концепції стимулювання праці. Надано визначення термінам: стимулювання праці, мотив, потреба, бажання та прагнення. Конкретизовано функції та принципи стимулювання праці та наведено класифікацію сучасних системи та форми стимулювання праці. На підставі практичного матеріалу досліджено сучасні тенденції розвитку систем та форм стимулювання праці.

У другому розділі було надано організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України». Результат аналізу свідчить, що підприємство активно розширюється, але має фінансові труднощі через світову кризу (2020-2022 роки та пандемію коронавірусу Covid-19). Через військову агресію росії підприємство працює в збиток.

Було розглянуто методи стимулювання праці, що використані у ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України»:

1. премії за досягнення цілей;
2. системи премій за результативність;
3. програми професійного розвитку;
4. страхування та інші соціальні пакети;
5. система бонусів.

Виявлено проблеми та недоліки цих методів стимулювання праці в ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України». Зокрема:

- щодо системи “премії за досягнення цілей” та “премій за результативність” треба ліквідувати недовіру працівників до систем преміювання та підвищити рівень оплати досягнень працівників. Як свідчить практика, не завжди справедлива система винагород. Адміністрації підприємства доцільно підвищити оперативність формулювання цілей та завдань до виконання.

- Програми професійного розвитку: треба підвищити витрати на навчання 1 чол., та зробити програми системними і відповідними потребам компанії.
- Щодо системи страхування та інших соціальних пакетів, потрібно скасувати обмеження по виплатах. Надати працівникам інформацію щодо виплат, які їм доступні.
- У системі бонусів треба підвищити вмотивованість співробітників.

У третьому розділі було розроблено рекомендації щодо вдосконалення вже використовуваних та впровадження нових систем та форм стимулювання праці в організації ТОВ «Газопостачальна компанія “Нафтогаз України”».

Рекомендації щодо вдосконалення використовуваних систем стимулювання праці допоможуть покращити лояльність співробітників, їх розуміння систем винагород, підвищать продуктивність праці.

Для всіх систем було надано приклади опитування співробітників щоб покращити розуміння їх потреб. Також, для систем преміювання було запропоновано впровадити систему SMART-цілей. Було зазначено, що важливо підтримувати зв'язок зі співробітниками та своєчасно відповідати на їхні запитання.

Для систем навчання було запропоновано підвищити витрати на навчання співробітників. Запропоновано створити систему наставництва та заохочувати обмін досвідом між співробітниками.

Для системи страхування та інших соціальних пакетів було запропоновано почати поширювати інформацію на сайті підприємства або у внутрішньому порталі, щодо доступних робітникам соціальних та страхових програм.

Загалом, будь-яка система потребує постійного аналізу ефективності. Краще за все, завжди підтримувати зворотній зв'язок зі співробітниками. Це дозволить покращити систему стимулювання праці в цілому.

Наразі, підприємство використовує велику кількість матеріальних

стимулів, хоча зараз перевага матеріальних стимулів вважається застарілою тенденцією. Тому, щоб підвищити привабливість підприємства для кваліфікованих робітників, було рекомендовано впровадити системи, що відносяться до нематеріального стимулювання. Такі, як: “системи гнучкого графіку роботи та можливості віддаленої роботи” “програми корпоративного велнес” і “програми спільного володіння акціями”. Було розглянуто ці системи детальніше та надано рекомендації, які допоможуть полегшити процес їх впровадження та мінімізувати недоліки.

Схожість

Джерела з Інтернету

136

1	https://www.naftogaz.com/short/67171076		2.12%
2	https://www.work.ua/en/jobs/5581369	16 джерел	0.22%
3	https://ua.news.ua/gazovij-i-naftogazovij-divizioni-oprilyudneno-proekt-novoyi-strukturi-naftogazu	13 джерел	0.21%
4	https://constituency2016.bank.gov.ua/admin_uploads/article/Tables_Charts_2021-Q4_en.xlsx?v=4	34 джерела	0.19%
5	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43439/1/dyplom_Manzhula%20T_Ye_2023.pdf	42 джерела	0.18%
9	https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/34217/1/Innovation%2c%20hospitality%2c%20tourism%20science%2c%20...		0.09%
10	https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91781	3 джерела	0.09%
11	https://ela.kpi.ua/handle/123456789/32007		0.09%
12	http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14158/3/%d0%92%d0%b8%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%b8%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%b8%d1%80	2 джерела	0.08%
13	http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1062	4 джерела	0.08%
14	http://uchika.in.ua/navchalenij-posibnik-dlya-studentiv-vishih-navchalenih-zakladi-v27.html?page=22	9 джерел	0.08%
15	https://alive-internet.pp.ua/ukr/referat-38595lveka?print=	2 джерела	0.08%
16	http://vuzlib.com.ua/articles/book/26234-Vza%D1%94mozv%27jazok_prirodnikh_lan/1.html	2 джерела	0.08%
17	https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c71fab6a-c0fa-44f8-be69-212aa32732cc/content		0.08%
18	https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/06/zhuk-yu.o.-monografiya.pdf	2 джерела	0.08%
19	https://ir.nmu.org.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/165375/%d0%93%d0%be%d0%bb%d0%b5%d0%bd%d1%96.pdf?isA...		0.08%
20	https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2021/zvit2021-arma.pdf	2 джерела	0.08%

Джерела з Бібліотеки

9

6	Студентська робота	ID файлу: 9822826	Навчальний заклад: Mariupol State University	5 джерел	0.1%
7	Студентська робота	ID файлу: 4531555	Навчальний заклад: Mariupol State University	3 джерела	0.09%

8 Студентська робота ID файлу: 1015736157 Навчальний заклад: Mariupol State University

0.09%